

## VI. fejezet

**Párbeszéd és megállapodások –  
a termelési paradigmák  
társadalmi–szervezeti katalizátorai**

MAKÓ CSABA – SIMONYI ÁGNES

**A TUDÁSOK MOZGÓSÍTÁSÁNAK ESZKÖZEI**

E kötet korábbi fejezetei térségi és munkaerőpiaci folyamatokat mutattak be, amelyek segítettek megérteni azt a gazdasági, társadalmi hátteret, amelyben Dunaújvárosban és környékén vizsgálatunkat folytattuk. Jelezték azt a fejlődési utat, amelyet e térség gazdálkodó szervezetei bejártak, rámutattak azokra a térségi munkamegosztási kapcsolatokra, amelyek keretet adnak, erőforrásul és felvevő piacként szolgálnak az itt élők gazdálkodásához, foglalkoztatásához. Bemutatták azt a múltat, azt a gazdasági infrastruktúrát, oktatási és munkaerő-kínálatot, valamint azt a kapcsolatrendszert, amelyre az 1990-es évek térségi gazdasága építeni tudott. A munkaadókkal készített kérdőíves vizsgálatunk és az esettanulmányok pedig azoknak a közelmúltbeli folyamatoknak az eredményeivel próbáltuk meg számot vetni, amelyek révén a térség gazdasága reagálni tudott a piacgazdasági átalakulás és a világgazdasági verseny együttes hatására.

A térséget korábban szinte kizárólagosan domináló, valamikori szocialista nagyvállalat, „A Vasmű” környékén a 90-es évek váltását nemcsak a munkanélküliség és a magántulajdon megjelenése, hanem egy kis- és középvállalati szféra életre kelése és erősödése is jelzi. Reprezentatívnak tekinthető munkaadói felmérésünk a gazdálkodó szervezetek között majdnem azonos arányban talált kis, közepes és nagy szervezeteket. Az elmúlt évtized súlyos válságjelenségekkel terhelt körülményei, tőkehiánya, fejlesztési erőforrásainak beszűkülése, piaci kudarcai mellett, a vizsgált cégek több mint fele mégis korszerűsítette technológiáját. Nemcsak a nagyvállalatok közel háromnegyede, de a kicsik és a közepesek közül is minden második a modernizálók közé tartozik.

A kutatási eredmények így cáfolják mind a „korszerű nagy – elmaradt kicsi”, mind az „újító kicsi – konzervatív nagy” dichotómiákban rögzült vélekedéseket, hiedelmeket. A munkaszervezeti és termelési paradigmák koncepcióját felhasználva a vizsgálatnak sikerült kimutatnia, hogy a modernizáció, a szervezeti rugalmasság, a tudásfelhasználás rugalmas mintái minden vállalati méretben felbukkannak. Az egyéni és csoportos tudásokat és tapasztalatokat a fennmaradás, az alkalmazkodás és a fejlődés érdekében különböző szervezeti formákban, alkuk és

megállapodások révén mozgósítják a gazdálkodók. Miként a gazdálkodás céljai és a partnerek rendelkezésre álló tudásai különbözőek, a társadalmi és szervezeti párbeszéd formái is sokfélék.

E fejezetben arra törekszünk, hogy kapcsolatot teremtsünk a munkaszervezeti formák és az ezeket fenntartó és mozgató társadalmi–szervezeti alkuk és megállapodások között. A különböző tudásfelhasználási mintákat, munkaszervezeti paradigmákat ezáltal tágabb társadalmi kapcsolatrendszereket is tükröző termelési paradigmákként értelmezzük.

Ennek érdekében azonban a különböző szervezetekben folyó társadalmi párbeszédet a munkaügyi kapcsolatok hagyományos megközelítésénél szélesebb felfogásban elemezzük. A különböző termelési paradigmák életre hívását és működtetését csupán a hivatalos érdekképviselői szervezetek és mechanizmusok működése vagy a formális munkavállalói jogok érvényesülése alapján nem tudnánk megérteni, továbbá a társadalmi és szervezeti kapcsolatok igen artikulált rendszerét az „informális” vagy „nem hivatalos” jelzőkkel is csak igen leegyszerűsített módon tudnánk kezelni. E fejezetben ezért arra is kísérletet teszünk, hogy a társadalmi párbeszéd értelmezési kereteit kitágítva e párbeszéd résztvevőinek, formáinak a különböző termelési, szervezeti paradigmák megértését segítő, differenciáltabb mintáit dolgozzuk ki. Célunk, hogy a hagyományos fordí, neofordí termelési paradigma polarizált avagy evolutív – formális jogokban, hagyományos intézményekben gondolkodó, a társadalmi párbeszéd állapotát azok hiányán vagy erősödésén mérő – megközelítését a szervezetek fejlődési dinamikájával és alkalmazkodási feladataival, a rendelkezésükre álló tudások mozgósíthatóságával összefüggő társadalmi–szervezeti párbeszéd felfogással váltsuk fel.

## **TUDÁSFELHASZNÁLÁS ÉS A MUNKASZERVEZETI PARADIGMÁK**

A dunajvárosi kistérségben végzett survey típusú vizsgálat és az esettanulmányok tapasztalatainak együttes értelmezése segít abban, hogy a heterogén gazdasági szervezetrendszeren belül elkülönítsünk bizonyos, jól értelmezhető típusokat, amelyek eltérő tudásfelhasználási mintákat képviselnek, eltérő fejlődési utakat követnek, megerősödésük eltérő piaci és infrastrukturális feltételekhez kötött. Összességükben azonban ezek egy, a város körül szerveződő – de kifelé is nyitott – gazdasági kistérség társadalmi fejlődésének és fennmaradásának komplementer elemeit alkotják, amelyekkel a térségfejlesztés aktorainak és intézményeinek számolniuk kell.

A vizsgálatban szereplő termelő és szolgáltató szervezetek méret, gazdasági súlya, társasági forma szerinti sokfélesége mögött nagyon különböző fejlődési pályákat észleltünk. Bizonyos szervezetek a térség legnagyobb vállalatának decentralizálásából jöttek létre, mások ennek a nagyvállalatnak a kiszolgálására építettek ki a kapacitásait, de születtek a helyi piac és társadalom igényeit kielégítő vagy az országos, sőt a nemzetközi, globális piacokat is megcélzó cégek és intézmények. Fejlődésük is sokféle utat képvisel: léteznek viszonylag stabil létszámmal egyre magasabb minőséget produkáló cégek, másoknál a létszám és az árbevétel növelése jelenti a fejlődést, végül vannak olyanok is, amelyek a hálózatszerű



fejlődés rugalmasságának és stabilitásának együttese révén adnak választ a globális verseny kihívásaira.

A felmérésben szereplő vállalatok keletkezésük korát tekintve három csoportra oszthatók. Közel 30%-uk a rendszerváltozást megelőzően vagy a politikai viszonyok átalakulását kísérő piaci formákra való átalakítás eredményeként jött létre. Egyharmaduk az 1993–1996 közötti időszakban alakult, közel 40%-uk pedig 1996 óta működik. A nagy cégek részaránya az 1992 előtt alapított cégek között a legmagasabb (42%), a közepes méretű szervezetek elsősorban az 1993–1996 közötti időszakban jöttek létre (41%), míg a kisvállalkozások legnagyobb arányban az újonnan alapítottak (1996 után létrejöttek) között találhatók (43%).

A vizsgálatban szereplő cégek által képviselt munkaszervezési, munkaerő- és tudásfelhasználási paradigmák tartalmát a termékek skálájával, a termékek és szolgáltatások volumenével, a termékszériával, valamint az alkalmazott technológia változásának és korszerűségének színvonalával azonosítottuk.

A mintában – amely nagyjából egyenletesen oszlott meg (36–36–28%-osan) kis, közepes és nagy cégekre – a cégek közel fele egyedi termelést folytat. Nemcsak a kis cégek 57%-ára, hanem a közepes méretű cégeknek is közel ekkora részére (51%-ára), a nagyok közül pedig csaknem minden másodikra (48%-ra) jellemző az egyedi termelés munkaszervezési gyakorlata. Az egyedi termelés természetesen jelenthet önállóan piacra vitt és innovatív terméket és szolgáltatást egyaránt, amelyvel a rugalmas specializáció modelljébe illeszkednek, de jelentheti a nagy megrendelőtől való szoros függésben végzett bedolgozó tevékenységet is. Ezzel együtt az is feltűnő, hogy a kis és közepes méretű cégeknek is közel fele folytat tömegtermelést. A diverzifikáció és a rugalmasság munkaerő- és tudásfelhasználási mintái tehát minden vállalati méretben felbukkannak, a szervezeti mérettől függetlenül egyidejűleg megtalálhatóak mind az egyedi, mind a tömeggyártásra jellemző munkaszervezési formák. Ebből arra is következtethetünk, hogy a tömegtermelést végző kis és közepes méretű cégek bizonyos alvállalkozói-bedolgozói körben már részei a lokálistól a globálisig terjedő vállalati hálózatoknak. A vizsgálatban résztvevő cégek kétharmadára a változó termék- és szolgáltatásskála jellemző, sőt, egyhatodik gyors ütemű változásokat jelzett e téren.

1. táblázat. A gyártott termék szérianagysága és a cégméret közötti összefüggés (%)

	Cégméret			Összesen
	kicsi	közepes	nagy	
Egyedi	57,0	50,6	48,3	52,5
Tömegszerű	43,0	49,4	51,7	47,5
Összesen	100	100	100	100

A termék- és szolgáltatásskála változékonyságát a technológiák korszerűsítése is követi. A cégek 55%-a jelezte, hogy korszerűsítette technológiáját. A nagyvállalatok között valamivel nagyobb a korszerűbb technológiát alkalmazók aránya (70%),

de a kicsik és közepes méretűek fele is az újítók közé tartozik.<sup>1</sup> A technológiai fejlesztés természetesen nem öncél, hanem a gazdasági versenyben maradás eszköze. A technológiai versenyben való részvétel a kis, közepes és nagyvállalatokra egyaránt jellemző a vizsgált mintában: minden vállalati méretnél 90% körüli azoknak az aránya, akik a versenytársakéhoz hasonló vagy annál korszerűbb technikát alkalmaznak. Közel egynegyedük a versenytársakénál már korszerűbb, sőt ezen belül egy részük nemzetközileg élenjáró technológiát működtet. Lényeges különbség a nagy szervezetek javára abban mutatkozott, hogy körükben kiugróan magas a „nemzetközileg is élenjáró” technológiát alkalmazók aránya.

2. táblázat. *A cég által korábban és jelenleg alkalmazott technológia és a cégméret összefüggése (%)*

	Cégméret			Összesen
	kicsi	közepes	nagy	
Változatlan	50,0	51,3	30,0	45,1
Korszerűbb	46,5	43,6	63,3	50,0
Teljesen új	3,5	5,1	6,7	4,9
Összesen	100	100	100	100

3. táblázat. *A cég és a versenytársaik által alkalmazott technológia és a cégméret összefüggése (%)*

	Cégméret			Összesen
	kicsi	közepes	nagy	
Versenytársakénál régebbi	3,5	3,9	3,4	3,6
Versenytársakéhoz hasonló	81,4	71,4	62,1	72,9
Versenytársakénál korszerűbb	14,0	16,9	19,0	16,3
Nemzetközileg is élenjáró	1,2	7,8	15,5	7,2
Összesen	100	100	100	100

A vizsgálatban részt vevő cégek közül minden második (57%) az elmúlt öt évben történt növekedésről számolt be. Növekedésük ebben a periódusban átlagosan 34%-os volt. A nagy szervezetek növekedése ennek közel kétszerese, a kicsik mérete viszont ebben az öt évben mintegy 6%-kal csökkent. A közeljövőt

<sup>1</sup> Az adatok összehasonlításául idézünk egy olasz vizsgálatból, amelyet az ISTAT végzett 5000 cég körében a 90-es évek közepén. A reprezentatívnak tekintett minta szerint a nagy cégek mintegy 90, a kis és közepes vállalatok 45 ill. 60%-a vezetett be valamilyen technológiai újítást 1994 és 1996 között. Ezt az innovatív kisvállalkozói arányt a 90-es évek eleji 33%-oshoz képest igen nagy fejlődésként értékelték. (Simonyi Ágnes: *Az olasz vállalkozásfejlesztési politika tapasztalatai – a társadalmi és területi összefüggések*, 2001. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Kisvállalkozás Fejlesztési Központja.)



illetően a mintában szereplő cégek egyharmada számol növekedéssel.<sup>2</sup> A növekedési ütemmel kapcsolatos munkáltatói várakozások a kis- és közepes méretű vállalkozások körében viszont magasabbak voltak, mint a nagy cégek körében. Az elkövetkező három évre az előbbiek 21–22%-os, az utóbbiak viszont csak 12%-os növekedést prognosztizáltak.

A térség gazdasági szervezetrendszerében végbemenő fejlődés dinamikáját jól jelzi, hogy az 1996 után alakult, fiatalabb vállalkozásokban nagyobb gyakorisággal fordulnak elő szervezeti újítások (pl. profitcentrumok kialakítása, lapos hierarchia, just-in-time rendszerek, hálózati bedolgozókkal való együttműködés). A régebben alapított szervezeteknél viszont intenzívebbek a minőségbiztosítás érdekében tett erőfeszítések. Feltehető, hogy éppen a diverzifikált minőségi termelés így megragadható tendenciájának erősítése alapozta meg e 90-es évek elején vagy még azelőtt létrejött cégek fennmaradását. Az információs technológiák terjedése a különböző életkorú szervezeteknél szinte azonos arányban megtalálható tendencia, ám a nagyobb szervezetekre inkább jellemző, mint a kicsikre.

A felmérésben szereplő szervezeteknél foglalkoztatott munkaerő képzettségi szintjének megoszlása a tudásfelhasználás eltérő mintáit jelezte. Az érettségizett és felsőfokú végzettséggel rendelkező foglalkoztatottak aránya a kis cégeken belül a legmagasabb, a szakmunkások foglalkoztatása a közepes méretű cégeknél a legjelentősebb, a nagy cégek pedig a jelentős szakmunkás réteg mellett a többiekhez képest kiugró mértékben integrálnak betanított munkásokat. Ezek az arányok azonban sok esetben félrevezetőek lehetnek a tudás társadalmi megoszlását illetően, ezért fontos megjegyezni, hogy a nagyobb cégek összes foglalkoztatottjához képest a viszonylag kisebb arányban megtalálható magasan kvalifikált dolgozó lényegesen nagyobb súlyt, és a szakértelem igen széles skáláját és magas szintjét képviseli. A nagyobb vállalatoknál a technológiák és munkaszervezeti formák gyakrabban működtethetők nagy számú, alacsonyabban képzett munkaerővel, valamint a kulcsmunkakörökben kiemelkedő képzettséggel és jelentős tapasztalattal rendelkező szakemberekkel. Összességében, társadalmi szinten azonban a tudások jelentős koncentrációja a nagy cégeknél található, noha a kisebb cégeknél a munkamegosztás kevésbé artikulált jellege a felhasznált tudás nagyobb integrációját feltételezi, s ez tükröződik is a magasan képzett munkavállalók jelentősebb arányszámában.

4. táblázat. *A munkaerő képzettségi szintje szervezeti méret szerint (százalékos átlagértékek, n = 230)*

Szervezeti méret	Alapfokú	Szakmunkás	Érettségi	Felsőfokú (főiskola+egyetem)
Kicsi	4,8	23,3	32,9	46,2
Közepes	7,2	46,1	29,9	23,9
Nagy	13,9	41,3	30	22,2
Összesen	8,4	37,4	30,9	31,4

<sup>2</sup> A Gazdaságkutató Intézet 659 cég mintáján végzett, legfrissebb felmérése ennél csekélyebb optimizmust jelzett. A megkérdezett vállalatoknak mindössze 13%-a várta a jövőtől saját növekedését 2001 elején. A GKI által megkérdezett vállalkozások 1998-ban jóval optimistábbak voltak, akkor 32%-uk nyilatkozott bizakodóan gazdasági kilátásairól. (Szabó Brigitta: Kevésbé optimisták a magyar vállalatok. *Népszabadság*, 2001. április 12., 11. o.)

A dunaújvárosi kistérségben zajló vállalkozásalapítások 90-es évekre jellemző dinamikáját illetően figyelemreméltó, hogy a korábban (1992 előtt) alapított szervezetek nemcsak alapfokú végzettséggel rendelkezőket, hanem szakmunkásokat is nagyobb arányban foglalkoztatnak, az évtized közepén létesített cégekben viszont mára a közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkezők részaránya lett a meghatározó.

A tudásfelhasználásban – úgy tűnik – a felmérésben szereplő vállalati, intézményi minta szervezetei döntően a meglévő tudásra, képzettségekre építenek. A vizsgálatban szereplő cégek csaknem fele nem folytat semmilyen formális képzési tevékenységet, egy vagy két képzést a résztvevők kétötöde szervez, de ezeket is döntően a kötelező munkavédelmi, balesetvédelmi oktatás teszi ki. Ennél szélesebb körű képzésről a munkáltatók 18%-a számolt csak be. Ebben a körben a szakmai alap- és továbbképzések mellett a marketing, a pénzügyi és az informatikai képzések valamint a minőségbiztosítással összefüggő oktatás és a nyelvtanulás a jellemzők.

5. táblázat. *Képzési aktivitás a dunaújvárosi kistérségben működő szervezeteknél (százalékos átlagértékek, n = 230)*

Képzési területek	Munkaidő alatt	Munkaidő után	Munkaidő alatt és után	Nincs képzés
Vezetőképzés (pl. a vezetői képességek fejlesztése)	1,7	2,2	5,2	90,8
Marketing, piaci, gazdasági, pénzügyi ismeretek	3,9	3,9	7,0	85,2
Informatikai képzés, továbbképzés	3,1	4,8	6,6	85,6
Idegennyelv-oktatás	–	6,1	4,4	89,5
Szakmai alapképzés	4,4	1,8	6,6	87,3
Szakmai át- és továbbképzés (pl. új termelési technológiák)	8,7	6,6	9,6	75,1
Munkavédelmi, balesetvédelmi, tűzvédelmi, környezetvédelmi képzés	31,4	4,8	3,1	60,7
Minőségbiztosítással kapcsolatos képzés (pl. ISO)	8,3	0,9	3,1	87,8
Team-munkában, projekt munkában való részvétel	2,2	1,7	3,1	93,0
Egyéb képzés	1,3	1,7	0,4	96,5

A képzési tevékenység erőteljes korrelációt mutat a cégeknél folyó technológiai korszerűsítéssel. A versenytársakénál korszerűbb technológiát alkalmazó szervezetek közel háromszor annyi képzést folytatnak, mint az elavult technológiával dolgozók, és majdnem kétszer annyit, mint a versenytársaikéhoz hasonló technológiát alkalmazók. Az összefüggés feltételezhetően fordítva is érvényes: az aktív képzési tevékenység a piacképességnek, a versenytársak utolérésének egyik fontos faktora. A termék- és szolgáltatásként való változékonysága szintén tükröződik a képzési tevékenység intenzitásában. A termékek és szolgáltatások skálájának gyakori változása szintén aktívabb képzési tevékenységet feltételez.



A 6. táblázatban a különböző tudástípusok iránti igényeket mutatjuk be a cégek mérete és a gyártás jellege szerint (egyedi vagy tömeges). Emlékeztetünk arra, hogy a kutatás egyik jelentős tapasztalata volt, hogy a nagy cégek fele-fele arányban voltak egyedi illetve tömeggyártók, és a kicsiknek is majdnem fele tartozott a tömeggyártók közé. A kis és nagy cégek közötti hasonlóságokat és különbségeket – amelyek mögött azonos vagy eltérő termelési paradigmák működését véljük meghúzódní – jól jelzi a tudások iránti különböző igények szerkezete.

Fontos rámutatni ugyanakkor arra is, hogy két tudástípust, a *precíz és megbízható munkavégzés képességét* és a *szakmai–technikai tudásokat* illetően a gyártás jellegétől függetlenül a legmagasabb igényeket találtuk mind a kis, mind a nagy szervezeteknél. Kevésbé kiemelkedő, de szintén általános igény mutatkozott minden vállalati méretben az együttműködési és *alkalmazkodási készségek* és *képességek*, valamint az emberi *kapcsolatok kezelésének* tudása iránt. Más tudástípusok viszont erőteljesen összefüggtek a szervezetek méretével vagy a gyártás jellegével.

A *fejlesztési és innovációs készségek* fontossága jóval erőteljesebben fogalmazódott meg a nagy szervezetekben, mint a kicsikben, viszont az egyedi termelést folytató kis cégeknél is nagyobb igény mutatkozott e tudás iránt, mint a tömeggyártó kis szervezetekben. A *vezetői hozzáértés és készség* fontosságát a gyártás egyedi vagy tömeges jellegétől függetlenül a nagy cégek jóval erőteljesebben hangsúlyozták, mint a kicsik. A kis cégek között viszont a tömeggyártó szervezetek e téren lényegesen magasabb igényt támasztottak, mint az egyedi gyártók. Az *ügyfél- és vevőcentrikus szemlélet* iránti igény a tömeggyártó cégeknél jelentkezett erőteljesebben, függetlenül a szervezetek méretétől. A kicsi vagy nagy szervezetekben folyó egyedi gyártásban – talán az egyedi megrendelőkkel szembeni viszony adottságként való kezelése miatt – jóval alacsonyabb hangsúlyt kapott e tudástípus igénye. Hasonlóképp a *gyakorlottság és a korábbi tapasztalatok* iránti igény is a tömeggyártás szervezeteihez kötődött: kis és nagy tömeggyártók egyaránt erőteljesebben jelezték e tudástípus fontosságát, mint az egyedi gyártók. Ez utóbbiakon belül viszont a nagyobb szervezeteknél valamivel nagyobb igény mutatkozott a *begyakorlottság* iránt, mint az egyedi gyártó kis szervezeteknél. A *munkahelyi szervezeti viszonyok ismerete* végül ismét csak a cégek méretével mutatott összefüggést, bár az ilyen típusú tapasztalatok iránti igény a többi tudástípushoz képest alacsonyabbnak mutatkozott. Leginkább az egyedi termelést folytató nagy szervezetek jelezték ilyen irányú igényeket, de a szervezeti viszonyok ismeretének a tömeggyártó nagy szervezeteknél tapasztalt fontossága is felülmúlta a kis szervezeteknél jelzett értékeket.

A felmérésben szereplő szervezetek jellemzői, valamint az emberierőforrás-tényezők és tudásigények közötti összefüggések részben az ún. neofordi paradigma megjelenésére, részben pedig a diverzifikált minőségi termelési minta jelenlétére engednek következtetni. Mint jeleztük, a vezetői hozzáértés, a munkavégzés megbízhatóságának és pontosságának felértékelődése a tömeggyártás nagyobb szervezeteiben dolgozókra jellemző. A szakmai–technikai tudások jelentősége a technológiai korszerűsítéssel értékelődik fel, mindez a neofordi munkaszervezeti modell követését jelzi a vizsgált kistérség vállalkozásainak körében. Az innovációs készség, különösen pedig annak kombinálása a szakmai–technikai tudásokkal a változó termékskálával és a korszerűbb technológiák használatával mutat összefüggést, ami elsősorban a diverzifikált minőségi termelésre jellemző.

Az ügyfél- és vevőcentrikusság erősebben jellemző a tömegtermelést folytatókra, amelyek azonban a diverzifikáló minőségi termelési paradigma kereteiben

6. táblázat. A munkaerővel szemben támasztott követelmények összefüggése a gyártás jellegével és a szervezeti mérettel

		N	Átlagos fontosság	Szórás
Szakmai, technikai tudás	egyedi+kicsi	48	8,94	2,37
	egyedi+nagy	29	9,41	0,87
	tömeggyártó+kicsi	35	9,31	1,76
	tömeggyártó+nagy	31	9,29	1,22
	összesen	143	9,20	1,76
Munkahelyi, szervezeti viszonyok	egyedi+kicsi	47	5,38	3,12
	egyedi+nagy	29	7,34	2,21
	tömeggyártó+kicsi	35	5,43	3,56
	tömeggyártó+nagy	31	6,65	2,80
	összesen	142	6,07	3,09
Begyakorlottság, jártasság	egyedi+kicsi	48	8,29	2,51
	egyedi+nagy	29	8,66	1,49
	tömeggyártó+kicsi	35	8,97	2,36
	tömeggyártó+nagy	31	8,90	1,45
	összesen	143	8,66	2,09
Vezetői hozzáértés, készség	egyedi+kicsi	47	6,87	3,26
	egyedi+nagy	29	8,59	2,01
	tömeggyártó+kicsi	35	8,26	2,82
	tömeggyártó+nagy	31	9,00	1,51
	összesen	142	8,03	2,72
Ügyfél-, vevőcentrikus szemlélet	egyedi+kicsi	47	8,00	3,09
	egyedi+nagy	29	8,17	2,90
	tömeggyártó+kicsi	35	8,83	2,62
	tömeggyártó+nagy	31	9,16	1,98
	összesen	142	8,49	2,74
Fejlesztési, innovációs készség	egyedi+kicsi	48	7,04	3,11
	egyedi+nagy	29	7,55	2,93
	tömeggyártó+kicsi	35	6,63	3,25
	tömeggyártó+nagy	31	7,45	2,35
	összesen	143	7,13	2,95
Precizitás, megbízhatóság	egyedi+kicsi	47	9,15	2,19
	egyedi+nagy	29	9,31	1,28
	tömeggyártó+kicsi	34	9,24	2,16
	tömeggyártó+nagy	31	9,45	1,09
	összesen	141	9,27	1,81
Együttműködési készség	egyedi+kicsi	47	8,91	1,97
	egyedi+nagy	29	8,76	1,35
	tömeggyártó+kicsi	35	8,71	2,24
	tömeggyártó+nagy	31	8,87	1,48
	összesen	142	8,82	1,82
Emberi kapcsolatok kezelésének képessége	egyedi+kicsi	47	8,45	2,60
	egyedi+nagy	29	8,59	2,21
	tömeggyártó+kicsi	35	8,49	2,69
	tömeggyártó+nagy	31	8,94	1,24
	összesen	142	8,59	2,30
Egyéb készség	egyedi+kicsi	4	3,25	4,50
	egyedi+nagy	4	4,75	4,50
	tömeggyártó+kicsi	7	4,57	4,50
	tömeggyártó+nagy	7	6,14	4,81
	összesen	22	4,86	4,39



működnék. E minta követését jelzi az is, hogy a gyorsan változó és a versenytársakénál korszerűbb technológiákat működtető cégeknél értékelődött fel a szakmai–technikai tudás tényezője. A rugalmas specializáció tudásfelhasználási modelljében jellemző módon a magas szakmai tudások, valamint a precíz, megbízható munkavégzés képessége mellett az együttműködési, alkalmazkodási képesség és bizonyos innovációs készség iránt mutatkozott igény.

## **A SZOCIÁLIS PÁRBESZÉD TÁGABB ÉRTELMEZÉSE – A TUDÁSOK MOZGÓSÍTÁSA MEGÁLLAPODÁSOK RÉVÉN**

A kötet korábbi fejezeteiben, a kutatásba bevont munkáltatók elemzése során a gazdálkodás szereplőivel mint a termelés résztvevőivel foglalkoztunk. A tudásfelhasználás társadalmi mechanizmusainak feltárása során viszont azt is jeleztük, hogy e résztvevők egyúttal egyéni és társadalmi tanulási folyamatok résztvevői, egymással társadalmi kapcsolatrendszereket is működtető partnerek. A köztük ki- és átalakuló együttműködési minták általában a munkaügyi kapcsolatok elemzési keretei között elemezhetők. Jelen kutatási tapasztalataink azonban arra hívták fel a figyelmet, hogy a hagyományos megközelítésben a munkaügyi kapcsolatok hivatalos és formális intézményeinek működését vizsgálva nem tudjuk lefedni és megérteni az együttműködés eseteinkben megjelenített, rendkívül sokszínű gyakorlatát. A tudásfelhasználás és a kollektív tanulás alakításában ugyanis tapasztalataink szerint nemcsak a hagyományos munkaügyi partnerek vesznek részt, és ennek kereteit sem csak a formális munkaügyi intézmények teremtik meg. Az előzőekben bemutatott olyan cégeket is, ahol a munkaügyi kapcsolatok hivatalos intézményei hiányoznak, nincs nyoma formális érdekképviselői szervezeteknek, viszont a szereplők közötti párbeszéd a formális és informális alkuk hatékony rendszerét hívta életre és működteti. Más esetekben viszont munkahelyi érdekképviselők hivatalos jelenléte mellett sem működött a párbeszéd, a társadalmi partnerek nem tudtak sikeres együttműködési formákat kidolgozni és fenntartani.<sup>3</sup>

A következőkben a különböző termelés-szervezési paradigmákkal azonosított esetekben mutatjuk be azokat az együttműködési formákat, a társadalmi párbeszédnek azokat a résztvevőit és azokat a magatartásukat alakító normákat, amelyek az egyes esetekben a tudásfelhasználás egyéni és kollektív formáit létrehozták és működtették. A párbeszéd és a megállapodások különböző formáit pedig

<sup>3</sup> A szakirodalom a 80-as évek óta jelzi a hagyományos munkaügyi kapcsolatrendszer átalakulását. Az alkuk decentralizálása, a hagyományos érdekképviselők meggyengülése, az ún. képviselői válság, a neo-korporatizmus viták, a mikrovállalkozások sajátos belső rendszere a munkaügyi kapcsolatrendszer egyes elemeit helyezték reflektorfénybe. A 90-es években a globális világtrend és a jóléti állam átalakulása kapcsán jelez a szakirodalom válságjelenségeket: a munkavállalói biztonság, a foglalkoztatási garanciák, a képviselői jogok meggyengülését. Maga a társadalmi párbeszéd kifejezés, amely – a politikai zsargonból a társadalomtudományi elemzésekbe is behatolva elfoglalta az érdekegyeztetés, a munkaügyi kapcsolatok kifejezés helyét – is arra utal, hogy a formális jogalkotás- és képviselőrendszer-orientált felfogás helyébe tágabb szereplői körre, intenzív és folyamatos eszmecserékre, ajánlásokra, nemzetközi és nemzeti normakövetésre („best practice”-ekre, „benchmark”-okra) épülő alku- és megállapodás-rendszerek épültek ki. Legújabbban a „vállalatok társadalmi felelőssége” (Corporate Social Responsibility) téma kapcsán fejt ki mind a politika, mind a társadalomkutatás azokat az igényeket, amelyek a vállalatokon kívüli szereplők érdekeltségeinek a termelési stratégiákban való számbavételét sürgetik.

aszerint vizsgáljuk, hogy miként mozgósítanak tudásokat, hogy milyen munkaszervezeti minták érdekében gyűrik kollektívvé az egyéni tudásokat, s hogy miként biztosítják ezáltal a térség foglalkoztatásában a szervezetek alkalmazkodóképességét és fejlődési pályáját.

A kilenc vizsgált esetből mindössze három cégnél működött szakszervezet és üzemi (vagy közalkalmazotti) tanács. Ezért úgy tűnhetett, hogy a munkaügyi kapcsolatok rendszere polarizált: egyrészt léteznek a munkaügyi kapcsolatok hivatalos intézményrendszerét működtető cégek, másrészt olyanok is, ahol mindez hiányzik, amely utóbbi jelenséget gyakran azonosítják a dolgozók kiszolgáltatottságával, a szociális párbeszéd és az alkuk teljes hiányával, valamint a szervezetek működésében a munkáltatói (tulajdonosi) szempontok kizárólagos érvényesülésével.

A vizsgált esetek behatóbb elemzése, termelés-szervezési paradigmákkal történt azonosítása azonban az első benyomásoknál árnyaltabb képet mutat. Mind-egyik esetben találtunk azonban olyan formális országos, ágazati vagy munkahelyi megállapodásokat, amelyek a társadalmi partnerek számára kötelezőek voltak (pl. Munka Törvénykönyve, ISO, munkaköri leírások, szakmai standardok, minőségi kézikönyv stb.), és számos esetben olyan nem hivatalos megállapodásokat is, amelyeket a vizsgált szervezetek szereplői stabilan betartottak (pl. túlórák, helyettesítések, munkafeladatok elosztása, csoportmunka szervezése stb.).

Hivatalos kollektív szerződéseknek – munkahelyi vagy ágazati szerződéseknek – csak az említett három cégnél találtuk nyomát, viszont több esetben is lehetett olyan jelenségeket azonosítani, amelyek mögött a vizsgált munkahely vagy szervezet tagságának egészére kiterjedő megállapodások, normák és magatartásszabályozók érvényesülése áll. Ilyennek mondhatók többek között a rendszeres munkahelyi összejevetek, a minőségi követelmények, a klienssel-vevővel való kapcsolatok szabályozása, a képzési-továbbképzési lehetőségek biztosítása, az ISO előírások. Az sem mondható azonban, hogy a kollektív, a szervezet egészére, illetve a szervezet tagságának egészére kiterjedő, hivatalos és nem hivatalos megállapodások hiányában a dialógus kizárólag individuális síkon érvényesülne. A kollektív és egyéni alkuk közötti mezőben nagy számban találtunk olyan jelenségeket (például foglalkoztatási-munkaszervezési formák kialakítását, a munkafeladatok elosztását, a belső képzési rendszerek kialakítását, a juttatások rendszerét stb.), amelyek csoportos megállapodásokon alapulnak. A megállapodások és alkuk intézményesültsége és kiterjedése mellett a társadalmi párbeszéd elemzése során a szereplőket vettük sorra.

A munkaügyi kapcsolatok rendszerének hagyományos felfogásában megkülönböztetett szereplői, a szakszervezet és a munkáltató mellett más „aktorokkal” is találkoztunk. A vizsgált cégek működésében, az alkufolyamatok és megállapodások feltételeinek kialakításában, a hagyományos partnerek cselekvési lehetőségeinek alakításában olyan szereplők bírnak közvetlen vagy közvetett befolyással, mint például a szakmai normákat meghatározó testületek, kamarák vagy az egy-egy régió piacát, keresleti-kínálati viszonyát alakító regionális intézmények: önkormányzatok, vagy más regionális igazgatási szervezetek, nem beszélve az adott régió munkaerőpiacán és munkaügyi kapcsolataiban egyaránt mintaként követett nagyvállalatokról. Kisebb cégek esetében pedig a vezető és a tulajdonos munkáltató mellett gyakran megjelennek a vállalkozások irányításában résztvevő szűkebb vagy tágabb család tagjai mint az alkukat befolyásoló szereplők.

E szempontok felhasználásával vizsgáltuk meg, hogy a munka- és foglalkoztatási feltételek hagyományosan megkülönböztetett fontosabb területein (a bér, a munkaidő, a munkaszervezet, az előrejutás, a jóléti és szociális juttatások) mely



szereplők között, milyen típusú alkuk eredményeként, milyen megállapodások jöttek létre. A bemutatott esetekre jellemző megállapodás-típusokat megpróbáltuk aszerint is értelmezni, hogy azok milyen szerepet töltenek be a munkaerő- és tudás-felhasználás rugalmasságának létrehozásában és fenntartásában.

### **A nagyvállalati múlt társadalmi mintái, csoportalkuk, feladatorientált részvétel (Gólya Kft.)**

Ez a mintában szereplő legkisebb, mindössze 19 alkalmazottal dolgozó, magyar tulajdonban lévő cég, 1995 óta működik a gépipari szektorban, munkaszervezetére és működésére a „rugalmas specializáció” jellemző. A munkaügyi kapcsolatok formális intézményeiben folyó alkuk nyomát nem találtuk, mindamellett a cég az érvényes munkajogi és foglalkoztatási törvények betartásával folytatja tevékenységét. Ezek a vállalkozás működésének hátteréül szolgáló hivatalos megállapodásoknak, „szabályozóknak” tekinthetők. Ugyanakkor a Gólya Kft. működésére az intenzív, belső párbeszéd jellemző, amely nem hivatalos alkufolyamatok jelenlétére utal. Ezek az alkuk a szervezet működési feltételeit illetően különböző, egyéni és csoportos megállapodások formáját öltik. Bár a munkaügyi kapcsolatok hivatalosnak tekintett szereplői hiányoznak a cégnél, de közvetett, áttételes módon hatnak. A vezetők és az alkalmazottak múltját, tradícióit, a szoros együttműködési viszonyokat figyelembe véve, így hatnak a Dunaferri munkaügyi kapcsolatainak mintái: a cég például a bérezés, a foglalkoztatás vagy a munkaidő, a képzés kialakításánál azokat a standardokat alkalmazza, amelyek legnagyobb megrendelőjét jellemzik. A belső rugalmasságot segítik elő az olyan nem hivatalos megállapodások, amelyek alapján a cég a saját dolgozóit túlórában foglalkoztatja mindaddig, amíg ők el tudják végezni a felhalmozódott feladatokat, és csak ezen túl foglalkoztatnak külső vállalkozókat. Hasonlóképpen a munkaidő-beosztással is biztosítani tudják a cég működésének belső rugalmasságát, amikor a munkák torlódása esetén a munkáltató és a dolgozók megállapodása alapján két műszakot szerveznek. Külső bedolgozók és vállalkozók foglalkoztatása mint a külső rugalmasság eszköze a minimális szakértelmet igénylő segédmunkákban, döntően a szervezet munkaerő-felhasználási stratégiájából következik, de meghúzódik mögötte az a hallgatólagos megállapodás is, hogy a jól fizetett többletfeladatok végzésében a cég alkalmazottai elsőbbséget élveznek. A különböző dolgozói csoportok közötti autonóm együttműködés a cég eredményes működésének előfeltétele, amire a vezetés különleges figyelmet fordít. A munkaügyi kapcsolatok oldaláról nézve ez a dolgozók „feladatorientált” részvételének tekinthető. A szervezeten belüli előrejutás lehetőségei korlátozottak, de egyéni érdekek és alkuk eredményeként töltik be a közvetlen temelésirányítói munkaköröket. A szakmai előrejutás formái és mértéke hasonlóképpen egyéni megállapodások tárgya. Kollektívek viszont a Gólya Kft. belső integrációját célzó, különböző társadalmi rendezvényekkel kapcsolatos lépések. A cég például évente több alkalommal szervez ún. csapat-összeokmcsolási rendezvényeket, amelyek az alkalmazottak céggel szembeni elkötelezettségének, lojalitásának fejlesztését és ezen keresztül a munkaerő belső rugalmasságának javítását szolgálják.

## **Családi viszonyok és szakmai normák együttesére épülő egyéni és csoportos megállapodások (Veteriner Kft.)**

Az 1990-ben alapított, magyar tulajdonú Veteriner Kft., ha csupán a foglalkoztatottak számát nézzük, kis cégnek tekinthető. Ugyanakkor tevékenységi területén (állatgyógyászati kereskedelem) az éves – milliárd feletti – üzleti forgalom alapján a nagyok közé tartozik. A cég működésére a „diverzifikált minőségi szolgáltatások” paradigmája jellemző. Hivatalos megállapodásként e cégnél is az érvényes munkajogi és foglalkoztatási törvények hatnak, emellett minden munkakörre, beosztottra és vezetőre egyaránt vonatkozó szabályozó szerepe van az ISO 9002 minőségbiztosítási rendszernek is.

A diverzifikált minőségi szolgáltatásokból következik, hogy a munkakörök és a tevékenységek egymástól meglehetősen különböznek, ebből adódóan a munkáltató és a munkavállalók közötti megállapodások egyéni követelményeket és érdekeltségeket integrálnak. A bérek, az ösztönzések az ügynöki munka esetében egyéni munkakörre szólnak, ehhez hasonlóan a munkaidő-beosztással, a munkaterhek kialakításával kapcsolatos megállapodások is egyéni.

Az elkötelezettség, a munkamorál erősítését szolgálják azok a jóléti eszközök és szolgáltatások, amelyeket a cég biztosít alkalmazottainak.

A Veteriner Kft. működésének érdekessége nemcsak a vállalkozás családi jellege, és hogy ebből fakadóan a cégvezetésben jelenlévő tagok munkaköri funkcióikon túlmenően vesznek részt az alkufolyamatok befolyásolásában, hanem az is, hogy különleges (pl. marketing) tudással rendelkező, nem családtag szakemberek is „beemelnek” az egyébként családtagok által képviselt felső vezetésbe.

## **Nem hivatalos egyéni és csoportos megállapodások külső szereplők által képviselt szakmai előírások „terében” (Fekete Erdő Klinika)**

Az egészségügyi szolgáltatásokban közepes méretűnek tekinthető a magyar tulajdonú, 1997-ben alapított „Fekete Erdő Klinika”. Huszonhárom alkalmazottja mellett mintegy harminc szerződéses orvos vállalkozói szerződéssel dolgozik. Szolgáltatásainak sokfélesége és a betegek igényeire koncentrált működés módja alapján a „diverzifikált minőségi szolgáltatás” paradigmájával jellemezhetjük.

Az egészségügyi szakmai standardjait szigorúan betartó magánvállalkozásban a foglalkoztatási feltételek nem követik az egészségügyre és a közalkalmazotti szférára érvényes hivatalos normákat, a kollektív szerződést és közalkalmazotti besorolást. A foglalkoztatási feltételeket illetően a megállapodások a különböző csoportok vonatkozásában jellemző eltéréseket mutatnak. A tulajdonos–munkáltató vállalkozói szerződések köt az orvosokkal, míg az ápoló személyzet és a kisegítő személyzet alkalmazotti viszonyban foglalkoztatott. E kereteken belül a munkaerő-felhasználás rugalmasságát nem hivatalos alkuk biztosítják.

A kereseti lehetőségek a két nagy foglalkoztatotti kategórián belül hasonlóak, mind az orvosok, mind a nővérek között. A munkaidő-beosztás és a munkafeladatok elosztása terén a különböző csoportokon belül történnek az autonóm megállapodások. Bizonyos szakmai követelmények, standardok betartása mellett igen széles körben van lehetőség mind a munkaidővel, mind a munkafeladatokkal kapcsolatos egyéni megállapodásokra. Ahol például az orvos–beteg viszonyban a négy szemköztiség nem jelenthet szakmai–etikai problémát, ott az orvosok elvégzik az adatnyilvántartás feladatát a nővérek nélkül.



A tulajdonos–munkáltató és alkalmazottai viszonyára jellemzőek a nem hivatalos kollektív egyetértésen alapuló megállapodások is, amelyek a rendkívüli helyzetekben való közös fellépést biztosítják (például nagyobb építkezések utáni közös takarításban, illetve különböző társadalmi rendezvények megtartására). A differenciált alkuk mellett a minden szervezeti tagra kiterjedő étkezési lehetőség és a társadalmi rendezvények a dolgozók elkötelezettségét, csoportkohézióját erősítik.

A munkaügyi kapcsolatok hivatalos szereplőinek hiánya mellett figyelemreméltó, hogy az egészségügy olyan külső szereplői, mint a városi kórház, a társadalombiztosítás, az ÁNTSZ vagy a megyei egészségügyi hatóság jelentős befolyást gyakorolnak a „Fekete Erdő Klinika” tevékenységét szabályozó normákra, így a munkakövetelményekre, munkafeltételekre is. A helyi önkormányzatoknak, amelyekkel a klinika megállapodást kötött, szintén vannak olyan alkupozíciói, amelyek a vállalkozás alkalmazottaival szemben követelményként jelennek meg (pl. betegek szállítása, ellátása terén).

### **A bizalom különböző fokozatait tükröző változatos egyéni és csoportalkuk (Szőnyeg Holding)**

Az országban több vidéki és fővárosi bolttal rendelkező, magyar magántulajdonban lévő textiltereskedelmi vállalkozás immár másfél évtizedes múltra tekinthet vissza. Ez idő alatt a cég a „rugalmas specializáció” paradigmáját megtestesítő innovatív kisvállalkozásból a „diverzifikált minőségi szolgáltatás” mintáját képviselő, országosan jelenlévő, közel száz főt alkalmazó részvénytársasággá fejlődött.

A tulajdonos–munkáltató és a munkavállalók kapcsolatait e cégnél is szabályozzák az érvényes munkajogi és foglalkoztatási törvények. A szervezet működésének belső rugalmasságát a változatos egyéni és csoportos alkuk biztosítják. Különleges szerepet játszanak a helyi alapító („törzsgárda”) tagok. Befolyásuk nemcsak a saját munka és foglalkoztatási feltételeikkel kapcsolatos alkukban érvényesül, hanem az egész cég stratégiájának érvényesítésében is kimutatható. A cég hálózatanak kiterjesztésében, vagy a távolabbi telephelyeken előforduló működési zavarok elhárításában hangsúlyos a dunaújvárosiak szerepe.

E cégnél igen jellemzőek az egyéni alkuk, köttessenek azok hivatalos vagy nem hivatalos formákban. A cégnél a munkaerő-felvétel, a munkaköri besorolás olyan individualizált rendszerét alakították ki, ami egyéni környezettanulmányokon és pszichológus által összeállított teszten alapul.

Helyettesítések idején a fokozott munkatempó, a munkacsúcsokhoz igazodó munkaelosztás, a kötelező túlórázás szintén egyéni megállapodásokon alapul. A bérezési és ösztönzési rendszer viszont foglalkozási csoportonként differenciált, a munkafeladatok elosztása, betegségek idején pedig a helyettesítések rendje a szakmai és hierarchikus csoportok belső autonómiája és tárgyalási pozíciói szerint alakul. A munkáltató azonban bizonyos szolgáltatásokat általánosan nyújt, például a jogsegélyszolgálatot, üzemorvosi ellátást, valamint munkaruhát.

Képzéssel és szakmai előmenetellel kapcsolatos alkukra ritkán került sor, mert a tulajdonos–munkáltató elzárkózik attól, hogy alkalmazottai munkaerőpiaci pozícióját eképpen javítsa. A cégnél zajló alkuk feszültségeire következtethetünk azokból az ellentmondásokból, amelyeket a tulajdonos különböző megnyilatkozásai és a munkahelyi képzés gyakorlatában fedeztünk fel. Így például egyaránt leszögezi

azt, hogy „... nem a zsenik korát éljük, most a hangyák kellenek...”, de azt is, hogy „a nyitott, kommunikatív személyiség, a jó csapatjátékos, a munkáját odaadással végző munkatárs az üzleti siker titka”. A munkahelyen belüli szakképzést korlátozta (mert az így kiképzett emberek kiléptek, vagy ahogy a tulajdonos fogalmazta: „túlértékelték magukat”), ugyanakkor viszont rendszeressé váltak a szakmai jellegű és a kereskedelem mindennapi problémáihoz kapcsolódó koncentrált képzések.

A tulajdonos–munkáltató részéről a szoros és egyéni kontroll igényét magyarázhatják azok az alkupozíciók, amelyeket az egymástól távol levő kereskedelmi egységekben dolgozó csoportok általában jól képesek kihasználni. A Szőnyeg Holding gyors növekedésével és országos hálózattá bővülésével a még kialakulatlan középvezetői irányítás és a középszintű megállapodások helyett, a tulajdonos–munkáltató az alapító törzsgárdával kialakított „exkluzív” bizalmi viszonyokra épít.

### **A hivatalos kollektív megállapodásokat kiegészítő változatos csoportalkuk (Polytech)**

A város és a kohászat fejlődésével Dunaújvárosban a 60-as évek közepére erősödött meg az igény egy önálló, helyi felsőoktatási intézmény megteremtésére. A Miskolci Nehézipari Egyetem karaként az 1960-as években létrehozott főiskola 2000-ben önállósult. A kis és közepes méretűek közé sorolható felsőoktatási intézményben a szakosítás viszonylag későn, a 90-es években indult be. Mára viszont a kohászathoz kötődő műszaki tudományágak mellett informatikai és gazdasági szakokon is folytatnak képzést és tervezik társadalomtudományi szakok alapítását is. A „diverzifikált minőségi szolgáltatások” hatékonysági követelményei a főiskolát rászorítják arra, hogy racionalizálja – például modulokba szervezze – oktatási rendszerét. Eseteink között a Polytech azt a folyamatot érzékelteti, amikor a „diverzifikált minőségi szolgáltatás” paradigmájából a szervezet elmozdul – főleg a tömegigények és a hatékonysági követelmények együttes érvényesítésének hatására – a „neofordi” minta irányába. Az elmozdulást jól jelzi a stratégiai jelentőségű (például oktatási) tevékenységek intézményen belül tartása és a nem központi jellegű, kiszolgálási funkciók (például a kollégiumi személyzet, a műszaki–technikai asszisztencia stb.) kiszervezése.

A Polytech működése egyaránt alapul hivatalos és nem hivatalos megállapodásokon. Állami–önkormányzati felsőoktatási intézményként a közalkalmazotti és az oktatási törvények, valamint kollektív megállapodások szabályozzák a foglalkoztatási és munkafeltételeket. Az adott szabályozáson belül az oktatói és az ügyintézői foglalkozási csoportok működési feltételei markáns különbségeket mutatnak. A növekedést és a diverzifikációt biztosító erőforrások, például a minősített külső oktatók bevonása viszont a velük kötött csoportos megállapodásokon alapul.

Az ágazati és munkahelyi szakszervezet mellett működik a Közalkalmazotti Tanács. Munkáltatói oldalról az önkormányzat játszik fontos szerepet az alkufolyamatokban. A térség iparával, gazdaságával regionális fejlesztő aktorként szoros szimbiózisban működő Főiskola életében a külső szereplők hivatalosan is, egy ún. Társadalmi Tanács keretében vannak jelen. A Dunafer Rt., a térség gazdaságának fejlesztését szolgáló alapítványok és civil szervezetek, például a HÍD Alapítvány, a Dunaújvárosi Felsőoktatásért Alapítvány (DFA) stb. a Polytech által kínált tudásigények és követelmények megfogalmazásában és kielégítésében játszanak közvetítő szerepet.



Az alkuk és megállapodások többsége a tevékenységek diverzifikálásához szükséges belső rugalmasságot szabályozza, miközben a minőség fenntartása és a folyamatos növekedés érdekében az intézmény külső erőforrásokhoz is fordul, a külső rugalmasság eszközeivel is él. Az oktatói létszám egyötödét teszik ki a rész-foglalkozásúak, akiknek az arányát az elkövetkező években tovább növelnék.

A merev közalkalmazotti bérmegállapodások alkalmatlanok az oktatók ösztönzésére, ezért a többletteljesítmények honorálását hivatalos csoportalkuk garantálják például külföldi tanulmányutak, címek és pótlékok adományozása, előrejutási lehetőségek kialakítása, műszaki-informatikai munkaeszközök biztosítása stb. révén. Csoportalkuk köttettek a tananyagok újragondolása, átstrukturálása és aktualizálása terén is, például a modulrendszer bevezetése során. A neofordi standardizálás törekvését így alapozzák meg a csoportos alkuk és a rájuk épülő ösztönzési rendszer. A merev közalkalmazotti rendszer kategóriáinak standardizáltságát a belső hivatalos csoporttárgyalások formájában elosztott munkaterhek és juttatások teszik az érintettek számára kölcsönösen elfogadhatóvá. Így a Polytech működésében ezek biztosítják a neofordi növekedéshez szükséges külső és belső rugalmasságot.

### **Általános jogi és szakmai normákra épülő egyéni és csoport-megállapodások (Ép-tech Kft.)**

A 80-as évek közepén, 1985-ben létrehozott, magyar tulajdonú kisvállalkozásból közepes méretűvé növekedett cég az építőipar és a szolgáltatások területén működik. Az indulás éveiben a „rugalmas specializáció” termelési paradigmájával jellemezhető kisvállalkozás tevékenységének bővülése és diverzifikálása, más üzletágakban való megjelenése a „diverzifikált minőségi termelés” felé történő elmozdulást jelzik.

A cégcsoport működése egyrészt általános hivatalos megállapodások (Munka Törvénykönyve) keretei között folyik, de a munkaköri leírások rendszere (SZMSZ), vagy a minőségbiztosítás olyan szabványai, mint az ISO és a Minőségügyi Kézikönyv, munkahelyi szinten is hivatalosan keretet teremtenek a tevékenység végzéséhez. A munkakörök közötti cserék és a munkaidő-beosztás meghatározásában az egyéni és csoportos alkuk játszanak fontos szerepet.

A cégnél szakszervezet és üzemi tanács nem működik. A munkáltató és a munkahelyi vezetők – termelésirányítók – kezében összpontosulnak a döntések, amelyek azonban tiszteltben tartják a céghez kötődő munkavállalókkal kialakult kölcsönös bizalmi viszonyt.

A cég legnagyobb megrendelője a Dunaferri vállalatcsoport, amely egyben a foglalkoztatási feltételeket is alakító külső szereplő. Emellett a városi önkormányzattal fennálló kapcsolatok, valamint a szakmai szervezetekkel (például az Iparkamarával) fenntartott kapcsolatok befolyásolják még a cég működési, s így foglalkoztatási feltételeit.

A munkaidő-beosztás, a munkaterhek és munkakövetelmények, a munkaköri cserék, a csoportcentrikus munkavégzés, az ezekhez kapcsolódó ösztönzési konstrukciók, a belső képzés, a külföldi tanulmányutak mind a munkaerő- és tudásfelhasználás belső rugalmasságát hivatottak előmozdítani, illetve fenntartani.

## **A hivatalos kollektív megállapodások merevségét lazító, nem hivatalos egyéni és csoportos alkuk (Szociális Intézmények)**

A Szociális Intézmények hálózata mint igazgatási feladatokat ellátó és szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetrendszer a 70-es évek óta folyamatosan bővül és diverzifikálódik. A különböző egységekben dolgozók létszáma összesen 370 fő. A szolgáltatások és a foglalkoztatási feltételek törvényi szabályozása a „neofordi paradigma” felé terelik a szervezetet, bár működése magas szintű szakmai tudásra alapozódik, és mindegyik intézményében kimutatható az ügyfelek igényei iránti érzékenység, valamint további számos olyan vonás, ami a „diverzifikált minőségi szolgáltatások” jellemzőiként is azonosítható.

Az önkormányzati és a szociális szolgáltatásokra érvényes hivatalos és kollektív megállapodások mellett számos nem hivatalos egyéni és csoportos megállapodás nyomai is kimutathatók. Az intézmények vezetése ezekkel összhangban értékeli az emberközpontú magatartást, az empátikus és jó kommunikációs készségeket.

A munkaügyi kapcsolatok hivatalos szereplőiként mind a szakszervezetek, mind az üzemi tanács jelen vannak. A szakszervezeti tagság 30%-os aránya magasnak is mondható. A szociális szakmai szervezetek (például a Szociális Munkások Egyesülete) külső szereplőként szintén befolyással rendelkeznek a munkanormák és a foglalkoztatási feltételek terén.

A bérezést, az előrejutást hivatalos és merev kollektív szabályok alakítják. A munkaidő beosztásában azonban számos nem-hivatalos, egyéni és csoportos alku segíti a munkaerő-felhasználás belső rugalmasságát. Hasonlóképpen az egyes szervezetek lehetőségeiből és adottságaiból fakadó többletjuttatások (például étkezési lehetőségek, számítógép-használat) is nem hivatalos megállapodásokon alapulnak. A képzések terén a hivatalos kollektív alkuk a Közalkalmazotti Tanács keretei között nyernek jóváhagyást. Ezek szintén bizonyos rugalmasságot biztosítanak a tudásfelhasználásban.

## **Hivatalos és nem hivatalos kollektív és csoportos megállapodások sűrű hálója (Mérleg Rt.)**

Az egykori állami nagyvállalat vidéki telephelyeként a 60-as évek közepén alapított műszeripari cég 1989-ben vált önálló, magyar vezetői és munkavállalói tulajdonú vállalattá – 440 alkalmazottjával az ILO nemzetközi klasszifikációja szerint nagyvállalatnak számít. A vállalat munkaerő- és tudásfelhasználási gyakorlata a „neofordi” termelési paradigmával írható le.

A cég múltjából adódóan a vállalatnál a hivatalos és nem hivatalos, valamint a kollektív és csoportos megállapodások sűrű „hálójával” találkoztunk. A Kollektív Szerződés mellett, a munkaerő-felhasználásban és a munkafeltételek kialakításában jelentős szerepet játszik a minőségbiztosítás olyan rendszerének alkalmazása is, mint például az ISO. A tárgyalások hivatalos intézményei – úgy tűnik – elég széles körűek ahhoz, hogy nem hivatalosaknak ki sem kell alakulniuk.

A cégnél a munkaügyi kapcsolatok hivatalos szereplői is jelen vannak, a szakszervezeti szervezettség 20%-os. Az ágazati szakszervezet mellett a régióban működő más ágazatokkal való együttműködés is befolyásolja, orientálja a munkáltatók és a munkavállalók viszonyát. A dolgozói tulajdon – mint a munkavállalók



tulajdonosi részvételének eszköze – az információellátás intenzitásán keresztül („mindenki, mindenről tud”) erősíti a munkavállalók tárgyalási pozícióit.

A bérezési és ösztönzési rendszer hivatalos és kollektív alkukon keresztül biztosítja a munkaterhek, munkafeladatok megfelelő elosztását, és így az esetenként igényelt alkalmazkodást, belső rugalmasságot. A munkaidő-beosztás, a műszakkezdések, a helyettesítések rendje döntően nem hivatalos, csoportos és egyéni alkukon alapul. A képzés is a Kollektív Szerződés hivatalos keretein belül kerül szabályozásra, de tényleges igénybevételét nem hivatalos és egyéni alkuk szabályozzák. A belső rugalmasság fenntartásában a cég a sokoldalúan képzett, univerzális tudású, polivalens fizikai és ügyintézői állományra, valamint az alsó szintű vezetés problémamegoldó és alkalmazkodó képességére épít. A neofordi paradigmára jellemzően a növekedéshez szükséges többtelepforrást kívülről biztosítják. A cég periferiális pozícióban lévő, mintegy 20%-nyi, határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott alkalmazotti rétege biztosítja a működés külső rugalmasságát.

### **A szervezeti elkötelezettséget erősítő egyéni munkaszerződések rendszere (Fujiyama Rt.)**

A neofordi paradigmán belül egy másik típust képvisel az egyébként szintén műszipari Fujiyama cég. Az 1998-ban alapított japán tulajdonú vállalat 650 alkalmazottjával szintén nagy cégnek számít.

A japán munkáltató a megállapodások hivatalossá tételére törekszik. A cég életkorából adódóan nem hivatalos alkuk még nem is rögzülhettek, sőt, a megalakulás óta eltelt idő alatt a munkaügyi kapcsolatok hivatalos szereplői sem alakultak ki. Így a munkafolyamat fenntartásában, a foglalkoztatási feltételek alakításában a vállalatvezetés szerepe túlsúlyos.

A foglalkoztatási viszonyok sajátos jellemzője a határozatlan időre szóló munkaszerződések kizárólagossága, amelyek révén a vezetés a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét, lojalitását igyekszik elérni. E munkaszerződések keretében történnek az egyéni megállapodások a munkakörülmények, a munkaterhek, és a bérbesorolás vonatkozásában. A bérbesorolást hivatalos egyéni, évenkénti teljesítményértékelés alapozza meg.

A cég a belső képzések rendszerét is a szervezeti elkötelezettség fejlesztésének eszközeként, a tudásfelhasználás rugalmasságának igényével működteti. Foglalkoztatottjai olyan hivatalos és kollektív juttatásokban is részesülnek, mint az étkezés, az utaztatás, a munkaruha, amelyek szintén a munkavállalók vállalat iránti lojalitásának erősítését célozzák. Elmondható, hogy a cég vezetése a még kevésbé artikulált érdekviszonyokra jellemzően a munkaügyi kapcsolatok hivatalos intézményeinek működtetése nélkül hívta életre a kollektív és egyéni megállapodások munkaszerződésekben formalizált rendszerét.

A munkaügyi kapcsolatoknak a fentiekben az esettanulmányok alapján jellemzett rendszereit nem találtuk a munkavállalók és a munkáltatók kapcsolatait illetően szélsőségesen polarizálnak, bár a társadalmi párbeszéd formális intézményeinek, a kollektív megállapodásoknak, a hivatalos besorolásoknak stb. és szereplőinek, így a szakszervezeteknek a jelenléte az esetek többségében nem volt jellemző.

Többször kimutatható volt viszont a cégeknél a szervezet minden foglalkoztatottjára vagy azok egyes csoportjaira kiterjedő alkuk és megállapodások bősége – gyakran a hivatalos intézmények és szereplők hiányában is. Ezek egy része például a minőségbiztosítás hivatalos és formalizált rendszereiben, más részük pedig a munkaidő-beosztások, helyettesítések vagy éppenséggel a képzések nem hivatalos megállapodásaiban öltött testet. A felmérés tanúsága, hogy e megállapodások is képesek voltak a rugalmas munkaerő- és tudásfelhasználás társadalmi szabályozását garantálni.

A cégek életkora jelentősen differenciálta a szociális párbeszéd szintjét és jellegét. Az újonnan alapított cégeknél még a munkaügyi kapcsolatok hivatalos szereplői sem alakultak ki, sőt, nem hivatalos megállapodások sem rögzülhettek. Ezekben az esetekben a hivatalos, országos szintű megállapodások – döntően a Munka Törvénykönyve – határozzák meg a foglalkoztatási alapfeltételeket, amelyek mellett a vezetés túlsúlya dominál az egyéni vagy kollektív, hivatalos munka- és foglalkoztatási szerződésekben. Az újonnan létrehozott cégeknél a belső érdekviszonyok artikulálatlanságából fakadóan is amorfnak mondható munkaügyi kapcsolatokat találtunk. A formális intézmények kiépületlensége azonban a munkavállalókban rejlő képességek, készségek, tudások kiaknázásában érdekelt vállalatvezetés számára bizonytalansági tényezőként jelenik meg: nem tudnak tartós megállapodásokat kötni, nem tudják a tudást mobilizálni, ezért kénytelenek megkülönböztetett figyelmet szentelni a munkavállalók szervezeti elkötelezettségének erősítésének és a stabil foglalkoztatási feltételek biztosításának.

Méret szerint csoportosítva az eseteket elmondható, hogy a kisebb cégeknél gyakrabban volt tapasztalható a munkaügyi kapcsolatok formalizált rendszerének hiánya. Ugyanakkor azonban éppen e kevesebb alkalmazottal dolgozó szervezeteknél gyakran igen intenzív a munkahelyi szociális párbeszéd. E kis cégek hosszabb távú együttműködésre, közös múltra és helyi kapcsolatokra alapozott bizalmi viszonyok alapján működnek – a nem hivatalos csoportos alkuk rendszerének fenntartásával. A kis, családi erőket is bevonó vállalkozások esetében megfigyelhető volt a családtagok jelenléte és sajátos szerepe a munkahelyi alkukban és megállapodásokban.

A cégek minden foglalkoztatottjára kiterjedő megállapodások és az egyéni, gyakran individualizáltak tekintett alkuk mellett a legtöbb esetben igen jellemzőnek találtuk a különböző munkaköri, telephelyi, hierarchikus csoportokkal folyó alkukat. Ezek hivatalos és nem hivatalos formákban egyaránt megtalálhatóak voltak.

Fontos és szinte általános jelenségként rajzolódott ki a külső szereplők hatása a cégeknél folyó szociális párbeszédre. E szereplők munkaerőpiaci, szakmai normákat és elvárásokat közvetítenek, vagy társadalmi és piaci igényeket jeleznek, amelyek aztán a foglalkoztatási és munkafeltételek alakításában alkufeltételekként jelennek meg. Egyes esetekben e külső szereplők (például a munkaügyi kapcsolatokban hagyományokkal bíró helyi cégek) a munkahelyi szociális párbeszéd mintáit közvetítik, más esetekben (például az önkormányzatok, civil szervezetek, társadalombiztosítás) társadalmi igényeket támasztanak, megint máskor pedig általános szakmai standardok révén (mint az ISO, az ÁNTSZ vagy a szociális kamara, az iparkamara) hatnak a munkahelyi megállapodásokra.

A munkáltatók és a különböző foglalkozási csoportok közötti alkuk illetve a különböző csoportok közötti konszenzusok fellelhetőek minden olyan esetben, amelyben az adott cég fennmaradása, növekedése és fejlődése a munkaerő-felhasználás belső rugalmasságára, és nemcsak az egyének, hanem a kollektíva által



birtokolt tudások felhasználására épül. A növekedési fázisban lévő szervezetek e feladatuk megoldása érdekében nemcsak a külső partnerekkel kötnek megállapodásokat, hanem ehhez a belső konszenzust is elérik.

Az elemzett esetek szándékaink szerint rögzítették a cégek munkaerő-felhasználásának és szociális párbeszédének jelenlegi állapotát, de azt is, hogy a kialakult állapotokat milyen piaci, társadalmi, szervezeti tudásmegszerzési folyamatok eredményezték. A felmérés a kis cégek stabilizálódására éppúgy szolgáltatott példát, mint ezek közepes méretűvé, esetleg nagy cégekké válására. A fejlődés tetten érhető volt a minőségi és diverzifikált piaci és társadalmi igények kielégítése, de a tömegigényeknek való megfelelésre törekvés terén is. Ezekben a különböző irányú elmozdulásokban az alkuk és megállapodások különböző rendszereinek hatása minden alkalommal kimutatható és értékelhető volt.

## A PÁRBESZÉD ÉS A MEGÁLLAPODÁSOK TÍPUSAI

A 7. táblázatban a társadalmi–szervezeti párbeszédnek az esettanulmányokban fellelhető formáit rendeztük el aszerint, hogy azok milyen szereplők viszonyában és milyen kiterjedtséggel jelennek meg és érvényesülnek. Azt tapasztaltuk, hogy bár vannak élesen kirajzolódó minták a párbeszéd formáit illetően, az összkép mégis igen differenciált.

7. táblázat. *A társadalmi–szervezeti párbeszéd szereplői és a megállapodások formái*

	Törvény	Szakszervezet, üzemi tanács	Globális és nemzetközi szereplők normái	Regionális szereplők normái	Szakmai képviselők	Szakmai normák	Bizalmi viszonyok	Családi viszonyok
Egyéni	Gólya Veteriner Klinika Szőnyeg Polytech Mérleg Ép-Tech Szoc. Intézm. Fujiyama	Polytech Szoc. Intézm. Mérleg		Gólya		Gólya Veteriner Klinika Ép-Tech	Gólya Klinika Szőnyeg Mérleg	Veteriner Szőnyeg Ép-Tech
Csoportos	Polytech Ép-Tech Szoc. Intézm. Mérleg	Polytech Szoc. Intézm. Mérleg	Fujiyama	Gólya Klinika Polytech	Veteriner Polytech	Gólya Veteriner Polytech Ép-Tech	Gólya Szőnyeg Szoc. Intézm. Mérleg	Veteriner Ép-Tech
Kollektív	Klinika Polytech Szoc. Intézm. Mérleg	Polytech Szoc. Intézm. Mérleg	Fujiyama	Polytech	Polytech	Veteriner Polytech		Veteriner

A megállapodások törvényi szabályozása az egyéni munkaszerződések szintjén általánosnak mondható. Azokban az ágazatokban, amelyekben a szakmai szabályokat is törvények írják elő – mint az egészségügyben, a felsőoktatásban, a szociális intézmények esetében –, a csoportos és kollektív foglalkoztatási normákat is törvények szabályozzák. A szakszervezeteken keresztül létrejövő alkuk és megállapodások vizsgálatunkban a tömeggyártó és tömegszolgáltató szféra vállalataira voltak jellemzők. Ezek egyébként olyan szervezetek, amelyeknél már a rendszerváltást megelőzően is működtek szakszervezetek. A családi és helyi bizalmi viszonyok, szakmai normák alapján kötött megállapodások elsősorban olyan kis és közepes méretű szervezeteknél fordultak elő, amelyeket a rugalmas specializáció vagy a diverzifikált minőségi termelés-szolgáltatás paradigmáival jellemeztünk. A táblázat egyúttal azt is jelzi, hogy a megállapodások e két nagyobb típusa nem kizárólagos a szervezetek működésében. A törvényi és szakszervezeti megállapodásokat a szakmai normákon, bizalmi viszonyokon, családi kapcsolatokon alapuló alkuk nagy számban egészítik ki.

A munkaügyi kapcsolatok törvényi alapokon nyugvó, intézményes érdek egyeztetése és a helyi, szakmai, családi viszonyokra épülő alkui és megállapodásai közé a táblázatba több egyéb szereplővel összefüggő megállapodás-típust is beiktattunk. A vizsgálatban részt vevő munkáltatóknál az alkuk és megállapodások gyakran olyan, a hagyományos munkaügyi kapcsolatok rendszerén kívül eső szereplők hatását tükrözték, mint egyes országos szakmai képviselők, települési önkormányzatok, regionális kamarák, helyi civil szervezetek vagy nemzetközi intézmények, globális aktorok (például az ILO – Nemzetközi Munkaügyi Szervezet). Ezek megjelenése és közvetett befolyása a társadalmi párbeszédben nem tekinthető informálisnak vagy nem hivatalosnak, hiszen hivatalos szabályokat, írásban rögzített normákat, nemzetközi, országos vagy a regionális, helyi politika szintjén elfogadott fejlesztési elveket és ezeknek megfelelő foglalkoztatási gyakorlatot takarnak.

A nemzetközi nagyvállalatok a legkülönbözőbb országokban is képesek saját munkaszervezési, vezetési módszereiket bevezetni és alkalmazni, a helyi munkaerőben rejlő képességek és tudások hatékony mozgósításával. Ehhez azonban bizonyos alkukba kell bocsátkozniuk dolgozóikkal. Ezeket megköthetik a létező, vagy az éppen általuk létrehozott szakszervezeteken keresztül, de a munkavállalók közvetlen részvételére, elkötelezésére építő vezetői kezdeményezéseken keresztül is. Érdekes azonban, hogy míg a munkaszervezési mintákban ezek a nagy cégek (legyenek ezek amerikaiak, ázsiaiak, svédek vagy franciák) ragaszkodnak saját vezetési-irányítási rendszereik bevezetéséhez, addig éppen a társadalmi-szervezeti alkukban meglepő rugalmasságot tanúsítanak: vannak, amelyek példamutatóan az adott ország munkaügyi intézményeire, mások viszont az informális és egyéni alkuk hagyományaira építenek. A párbeszéd egyes formáiban a nemzetközi nagyvállalatok szervezeti és vezetési mintái sajátos módokon ötvöződnak a befogadó ország, s azon belül is egy-egy térség munka- és foglalkoztatási kultúrájának hagyományaival. Kutatásunkban egy japán cég esete szemlélteti, miként vette át a nemzetközi vezetés a korábbi stabil foglalkoztatás és azon belül az informális egyéni alkuk megállapodás-rendszerét.

A vizsgált cégek gyakorlatában szakszervezetek hiányában is majdnem „szabályosnak” tekinthető munkaügyi megállapodásokkal találkoztunk, amelyek a térség gazdaságában domináns szerepet játszó, és a társadalmi párbeszédben mintaadó nagyvállalat, a Dunaferri Rt. hatását tükrözték. Találtunk olyan eseteket is – az egészségügyi, oktatási és szociális szférában –, ahol az alkufolyamatok alakí-



tásában a szakmai normákat képviselő intézmények jelentősen befolyásolják a foglalkoztatási feltételeket, s így a megköthető megállapodások körét is behatárolják. A térségek, települések keresleti és kínálati viszonyait alakító önkormányzatok, regionális igazgatási szervezetek, amelyek jelentős befolyással bírnak egy-egy munkáltató fejlesztési lehetőségeire és működési kereteire, ezeken keresztül közvetetten a munkáltatóknál elérhető foglalkoztatási megállapodások feltételeit is alakítani tudják.

A 7. táblázat szándékaink szerint érzékelteti, hogy a cégeknél folyó társadalmi-szervezeti párbeszéd állapota nem kizárólag a törvényi jogosultság és a szakszervezeti jelenlét érvényesülésének mentén mérhető (és nem is szűkíthető le erre), hanem ennél bonyolultabb mintákkal jellemezhető. Értelmezésünkben tehát a munkaügyi kapcsolatok fejlődése nem egyetlen tengely mentén, az egyre több munkavállalói jogosultság és az egyre erősebb szakszervezeti jelenlét irányába fejlődik, hanem egy sokszereplős rendszer egyre kiterjedtebb artikulációja felé. Ebben a felfogásban értelmezni lehet a társadalmi párbeszéd állapotát, hiányait és lehetséges elmozdulásának irányait is, akár a kis-, akár a nagyvállalatoknál, mind a szakszervezetekkel együttműködő, mind a hivatalos érdekképviselési intézmények nélkül működő cégeknél. A nemzetközi gazdaságba való bekapcsolódással, az EU-tagsággal várhatóan nagyobb szerepet kapnak a nemzetközi foglalkoztatási normák, a térségi erőforrások bővülése megsokszorozhatja a helyi közigazgatás és a civil szervezetek befolyását, a tudásalapú, szolgáltató szervezetek térhódítása pedig felértékeli a szakmai előírások, szakmai testületek szerepét a megállapodásokban.

A 8. táblázatban a vizsgált esetek alapján az általunk azonosított paradigmákra jellemző alku- és megállapodási formákat rendeztük el. Jól látható, hogy a rugalmas munkaerő- és tudásfelhasználás mindegyik mintája (a diverzifikált minőségi termelés/szolgáltatás, a rugalmas tömegtermelés és a rugalmas specializáció) egyaránt igen sűrű, sokféle és differenciált megállapodás-rendszeren keresztül valósul meg – épít a törvényi jogosultságokra éppúgy, mint a családi, szakmai vagy lokális szabályozókra, egyéni, csoportos és kollektív megállapodásokra. A tömegtermelés paradigmái (akár a neofordi, akár a rugalmas tömegtermelési modellé) ugyanakkor kizárólag a törvényi és intézményes megállapodások rendszerén keresztül működnek. Egyben a tömegtermelés szervezetei azok is, amelyek a globális gazdasági láncolatok tagjaiként a különböző nemzetek feletti, vagy nemzetközi szervezetek és intézmények elvárásait is tekintetbe veszik a párbeszéd alakítása során.

8. táblázat. A társadalmi-szervezeti párbeszéd szereplői és a megállapodások formái

	Törvény	Szakszervezet, üzemi tanács	Globális, nemzetközi szereplők normái	Regionális szereplők normái	Szakmai képviselők	Szakmai normák	Bizalmi viszonyok	Családi viszonyok
Egyéni	DMT neofordi RT	neofordi RT		DMT	DMT	DMT	RgS	RgS
Csoportos	neofordi DMT RT	neofordi RT	neofordi	DMT RgS	DMT RT RgS	DMT RT RgS	DMT RgS	DMT RgS
Kollektív	neofordi DMT RT	neofordi RT	neofordi	DMT	RT	RgS	RgS	RgS

A termelési paradigmák differenciált gazdaságfelfogása egyúttal tehát a munkaügyi kapcsolatok rendszerének differenciáltabb felfogását is igényli. A rugalmasság korábban leírt többféle modellje, a bemutatott szereplők és tudásuk sokfélesége, valamint különböző területekre kiterjedő megállapodásaik egyre bonyolultabb erőforrás és tudásfelhasználási gyakorlatot tükröznek. Az új technológiák, új szervezeti megoldások és foglalkoztatási formák, az összefonódó kisvállalkozói és globális nagyvállalati hálózatok, a világgazdasági követelmények és nemzetközi társadalmi, politikai normák miközben igényeket támasztanak, lehetőségeket is (de csak lehetőséget!) nyitnak a gazdaság szereplőinek alkuihoz. Az eredmények – az új technológiák sikeres alkalmazását, a versenyképes termelést, a rugalmas alkalmazkodást illetően – a sokszereplős alkukban született különböző típusú megállapodások erőforrásokat és tudásokat megmozgató képességétől és kiterjedtségétől függenek. Ez azonban más-más szereplőket, eltérő megállapodási szinteket és párbeszédformákat jelenthet, és kell hogy jelentsen a különböző termelési paradigmák szerint működő gazdálkodóknál. A tömegtermelés uniformizáltságától nemcsak a termelési paradigmák sokszínűségének megértése felé történik elmozdulás, hanem a társadalmi párbeszéd – természetesen a sötét és borús árnyalatokat sem kizáró – sokszínűségének megértése felé.